Hartmut Hiestermann

Vermarktungsprozesse in der Fußball-Bundesliga

Diplomarbeit

Diplom.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de/ abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1999 Diplom.de
ISBN: 9783832417772

https://www.diplom.de/document/217638

Hartmut Hiestermann

Vermarktungsprozesse in der Fußball-Bundesliga

Diplom.de

Hartmut Hiestermann

Vermarktungsprozesse in der Fußball-Bundesliga

Diplomarbeit
Fachhochschule Nordostniedersachsen
Fachbereich Wirtschaft
Abgabe Mai 1999

Diplom.de

Diplomica GmbH
Hermannstal 119k
22119 Hamburg

Fon: 040 / 655 99 20
Fax: 040 / 655 99 222

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 1777

ID 1777
Hiestermann, Hartmut: Vermarktungsprozesse in der Fußball-Bundesliga
Hamburg: Diplomica GmbH, 1999
Zugl.: Fachhochschule Nordostniedersachsen, Diplomarbeit, 1999

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
http://www.diplom.de, Hamburg 1999
Printed in Germany

„Fußball ist ein Teil des Show-Business und muß als solches verkauft werden."

(Dr. Peter Krohn, ehem. Präsident und General-Manager in den 70er Jahren beim Hamburger Sport-Verein)[x]

[x] Vgl. *Hübner, R.*, Macher und Manager – Von Idealisten, Finanz-Jongleuren und Absahnern, in: 20 Jahre Bundesliga – Die Bilddokumentation über Spieler und Trainer, Manager und Mannschaften, Sieger und Verlierer, 1983, S. 115.

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS IV

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS V

1 EINLEITUNG 1

2 DIE ORGANISATION DES FUSSBALLSPORTS 4

2.1 FIFA 4

2.2 UEFA 5

2.3 Die Europapokalwettbewerbe der UEFA 6
2.3.1 Die Champions League 6
2.3.2 Der Europapokal der Pokalsieger 8
2.3.3 Der UEFA-Cup 8
2.3.4 Der UI-Cup 9

2.4 Der Deutsche Fußball-Bund (DFB) 10
2.4.1 Die Aufgaben des DFB 11
2.4.2 Monopolstellung des DFB 12

2.5 Die Fußball-Bundesliga 12
2.5.1 Die Entwicklungsgeschichte 12
2.5.2 Die Struktur der Fußball-Bundesliga 13
2.5.3 Der DFB-Ligaausschuß 14
2.5.4 Die Ziele der Ligapolitik 15

3 DIE KOMMERZIALISIERUNG DER FUSSBALL-BUNDESLIGA 18

3.1 Die ökonomische Betrachtung der Fußball-Bundesliga 18

3.2 Wirtschaftliche Eckdaten der Fußball-Bundesliga 21
3.2.1 Die Einnahmen der Bundesligavereine 21
3.2.2 Die Kosten der Bundesligavereine 22

3.3 Eigene Vermarktung versus Vermarktung über Agenturen 23
3.3.1 Vermarktungsagenturen im Bundesligageschäft 25
3.3.2 Rechtliche Probleme bei der Vermarktung über Agenturen 29
3.3.3 Fragebogenaktion 30
3.3.3.1 Motive für die Vermarktung über Agenturen 31
3.3.3.2 Motive für die Eigenvermarktung 32

3.4 Fazit 33

4 DIE VERMARKTUNG DER EINTRITTSKARTEN 34

4.1 Die Bedeutung von Ligen 34

4.2 Determinanten der Zuschauernachfrage 36
4.2.1 Qualitative Nachfragedeterminanten 37
4.2.1.1 Direkte Qualitätskomponenten 38
4.2.1.2 Indirekte Qualitätskomponenten 40
4.2.2 Sonstige Determinanten 41

4.3 Zuschauerpotentiale in der Fußball-Bundesliga 42
4.3.1 Steh- und Sitzplätze 45
4.3.2 Business Seats 46
4.3.3 Unternehmenslogen 47

4.4 Fazit 48

5 DIE VERMARKTUNG DER TV-RECHTE 49

5.1 Begriff und Gestaltung der TV-Rechtevergabe 49

5.2 Motive und Ziele der Fernsehanstalten 51

5.3 Die Vermarktungskette der TV-Rechtevergabe 53

5.4 Die Vermarktung der TV-Rechte in der Fußball-Bundesliga 54
5.4.1 Die Entwicklung des Marktes 55
5.4.2 Die Zentralvermarktung der TV-Rechte 56
5.4.2.1 Die zentrale Vermarktung der Fußball-Bundesliga 57
5.4.2.2 Die zentrale Vermarktung der Champions League 59
5.4.2.3 Rechtliche Probleme der Europapokal-Zentralvermarktung 61
5.4.2.4 Rechtliche Probleme der Bundesliga-Zentralvermarktung 63
5.4.3 Die Einzelvermarktung der TV-Rechte 66
5.4.4 Das Solidaritätsprinzip in der Fußball-Bundesliga 67
5.4.5 Vergleiche zur TV-Vermarktung im Ausland 71

5.5 Künftige TV-Übertragungsformen 72
5.5.1 Pay-TV 72
5.5.2 Pay-per-View 74

5.6 Fazit 76

6 DIE VERMARKTUNG DER SPONSORINGRECHTE 78

6.1 Sponsoring als Instrument der Kommunikationspolitik 78

6.2 Vom Mäzenatentum zum Sponsoring 79

6.3 Merkmale des Sponsoring 80

6.4 Sponsoring im Sport 80
6.4.1 Entwicklungsphasen des Sportsponsoring 81

6.4.2 Ziele des Sportsponsoring 82
6.4.2.1 Ökonomische Sponsoringziele 83
6.4.2.2 Psychografische Sponsoringziele 83
6.4.3 Erscheinungsformen des Sportsponsoring 85
6.4.3.1 Sponsoring von Sportveranstaltungen 86
6.4.3.2 Sponsoring von Mannschaften und Einzelsportlern 86
6.4.4 Die Rolle des Sportsponsoring im Kommunikations-Mix 87

6.5 Sponsoring in der Fußball-Bundesliga 88
6.5.1 Trikotwerbung 88
6.5.2 Stadionwerbung 91
6.5.2.1 Bandenwerbung 92
6.5.2.2 Drehbandenwerbung 95
6.5.2.3 Virtuelle (Banden-) Werbung 97
6.5.2.4 Werbung über die Anzeigetafel 99
6.5.3 Ausrüstungsvertrag 100

6.6 Integrative Vermarktungskonzepte 102
6.6.1 Das integrierte Sponsoringkonzept der UEFA Champions League 102
6.6.2 Das „Millennium-League"-Projekt der Rechteagentur SportA 103

6.8 Fazit 105

7 DIE VERMARKTUNG DER FANARTIKEL 106

7.1 Begriffsbestimmung Merchandising/Licensing 106

7.2 Entwicklung des Merchandising/Licensing 107

7.3 Einsatzmöglichkeiten des Merchandising/Licensing 108

7.4 Ziele des Merchandising/Licensing 110

7.5 Merchandising/Licensing in der Fußball-Bundesliga 111
7.5.1 Die Vermarktung der Bundesliga als Ganzes – Corporate Design 111
7.5.2 Die Vermarktung des einzelnen Bundesligaclubs 112
7.5.2.1 Fanpotentiale in der Fußball-Bundesliga 112
7.5.2.2 Die Entwicklung des Merchandising/Licensing in der Bundesliga 113
7.5.2.3 Vermarktungsformen 116
7.5.2.4 Die Distribution der Fanartikel 117

7.6 Fazit 118

8 SCHLUSSBETRACHTUNG 119

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS 121

ANHANG

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisation des deutschen Fußballsports 10

Abbildung 2: Mitglieder der Fußball-Bundesliga 1998/99 13

Abbildung 3: Marktbeziehungen eines Ligaspielveranstalters 19

Abbildung 4: Die Verteilung der Gesamtumsätze der Fußball-Bundesliga 22

Abbildung 5: Determinanten der Zuschauernachfrage nach Ligaspielen 37

Abbildung 6: Zuschauerschnitt bei Bundesligaspielen 42

Abbildung 7: Stadien und Zuschauerzahlen in der Fußball-Bundesliga 1997/98 43

Abbildung 8: Die Entwicklung der Preise für die Bundesliga-Übertragungsrechte 56

Abbildung 9: Verteilung der Europacup-TV-Gelder 1997/98 69

Abbildung 10: Trikotsponsoren in der Fußball-Bundesliga Saison 1998/99 89

Abbildung 11: Preise für Bandenwerbung in der Fußball-Bundesliga 1998/99 93

Abbildung 12: Beurteilung der Bandeneffizienz bei Live-Übertragungen (IFM Event-Check) 95

Abbildung 13: Merchandising-Umsätze in der Fußball-Bundesliga Saison 1996/97 114

Abbildung 14: Merchandisingpotentiale ausgewählter Bundesligavereine 115

Abkürzungsverzeichnis

ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
BGH	Bundesgerichtshof
BKartA	Bundeskartellamt
BSkyB	British Sky Broadcasting
CWL	Caesar W. Lüthi Telesport und Marketing AG
DF1	Das digitale Fernsehen
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DSB	Deutscher Sportbund
DSF	Deutsches Sportfernsehen
DSR	Deutsche Städte-Reklame
EM	Europameisterschaft
EU	Europäische Union
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
i.d.R.	in der Regel
i.S.v.	im Sinne von
IMG	International Management Group
ISPR	Internationale Sportrechte-Verwertungsgesellschaft
NBA	National Basketball Association
NFL	National Football League
sog.	sogenannt(-e, -er, -en)
UEFA	Union Associations Européennes de Football
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
Vgl.	Vergleiche
VIP	Very Important Person
WM	Weltmeisterschaft
WuW	Wirtschaft und Wettbewerb
WuW/E	WuW-Entscheidungssammlung
z.B.	zum Beispiel
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
z.Zt.	zur Zeit

1 Einleitung

Fußball ist die unangefochtene Sportart Nummer 1 in Deutschland, Europa und wohl auch weltweit. Als traditioneller Volkssport ohne soziale Grenzen ist Fußball der Sport mit dem größten Zuschauerpotential und hat sich mittlerweile zu einem lukrativen Milliardengeschäft entwickelt. Die Fußball-Bundesliga verzeichnet von Jahr zu Jahr neue Umsatzrekorde. Mittlerweile belaufen sich die Gesamterlöse auf mehr als eine Milliarde DM pro Jahr. Wachsende Interessen von Wirtschaft und Medien am Fußball haben dazu geführt, daß dieser verstärkt nach den Regeln ökonomischer Rationalität gestaltet und durch die Vermarktung verwertbarer Rechte finanziert wird. Im Zuge fortschreitender Kommerzialisierung im Profifußball entwickeln sich die Bundesligaclubs zu professionell geführten Wirtschaftsunternehmen. Mit der Zulassung zur Umwandlung vom nicht mehr zeitgemäßen Rechtsstatus des eingetragenen Vereins in Kapitalgesellschaften im Oktober 1998 trug auch der Deutsche Fußball-Bund dieser Entwicklung Rechnung.

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, die dynamische Kommerzialisierung des Profifußballs anhand der derzeitigen und zukünftigen Vermarktungsstrukturen und -prozesse in der Fußball-Bundesliga darzustellen. Dabei wird nach eingehender Erläuterung der sportlichen und wirtschaftlichen Grundlagen insbesondere die Vermarktung der bedeutendsten Einnahmequellen der Bundesligavereine „unter die Lupe genommen".

Zum besseren Verständnis ist es zunächst notwendig, als Grundlage die Erläuterung der Organisation des Fußballsports vorzunehmen. Neben der Vorstellung der internationalen Fußballverbände FIFA, UEFA und der Bedeutung der europäischen Vereinswettbewerbe liegt der wesentliche Inhalt in der Darstellung der Aufgaben und der Struktur des Deutschen Fußball-Bundes (DFB). Der Fußball-Bundesliga wird dabei besondere Beachtung geschenkt.

Neben der ökonomischen Betrachtung der Fußball-Bundesliga und deren wirtschaftlichen Eckdaten – der Einnahmen und Kosten der Clubs, liefert Kapitel 3 eine Gegenüberstellung von der Eigenvermarktung der Vereine mit der Vermarktung über professionelle Sportrechteagenturen. Da im allgemeinen ein Trend zur indirekten Vermarktung festzustellen ist, wird der Einfluß der im Bundesligageschäft tätigen Agenturen durchleuchtet. Außerdem werden die Vorgehensweise und Ergebnisse einer Fragebogenaktion zusam-

mengefaßt, die sich an alle Bundesligavereine und an die in der Fußball-Bundesliga tätigen Vermarktungsagenturen richtete.

Vor diesem Hintergrund erfolgt anschließend die Betrachtung der Vermarktung der vier wesentlichen Teilmärkte, über die sich die Bundesligaclubs in erster Linie finanzieren. Dabei handelt es sich um den Markt für Eintrittskarten, den Markt für Fernsehübertragungsrechte sowie den Markt für Werberechte (Sponsoring) und den Fanartikelmarkt (Merchandising/Licensing). Aufgrund ihres beträchtlichen Umfangs findet eine Betrachtung dieser Teilmärkte in vier eigenständigen Kapiteln statt.

Die Bundesliga vermeldet nahezu jährlich steigende Zuschauerzahlen. Dennoch stellt der Markt für Eintrittskarten momentan nicht mehr die wichtigste Einnahmequelle der Bundesligaclubs dar. Da sich mittlerweile auch die Wirtschaft die einzigartige Atmosphäre der Bundesligaspiele zunutze macht, wird in den Stadien seit kurzem die Einrichtung von Unternehmenslogen und sog. Business Seats forciert, die die Unternehmen in Form von Hospitality-Maßnahmen als Kommunikationsinstrument einsetzen. Dadurch lassen sich immense Einnahmesteigerungen erzielen.

Die einnahmeträchtigste Finanzierungsquelle bietet die Vermarktung der TV-Rechte. Insbesondere nach der Liberalisierung des Rundfunkwesens, dem damit verbundenen Markteintritt privater Fernsehsender Mitte der 80er Jahre und deren Nachfrage nach attraktiven Sportsenderechten, sind die Preise für die Übertragungsrechte der Fußball-Bundesliga förmlich explodiert. Neben der Betrachtung der Wertigkeit der TV-Rechte für die Programmanstalten sind die unterschiedlichen Vermarktungsformen der Einzel- und Zentralvermarktung sowie deren rechtlichen Probleme Hauptbestandteil dieses Kapitels. Abschließend werden die Möglichkeiten künftiger Übertragungsformen wie Pay-TV und Pay-per-View aufgezeigt.

Im 6. Kapitel werden die Vermarktungsmöglichkeiten der Werberechte in der Fußball-Bundesliga – das sog. Sponsoring – behandelt. Trotz anfänglicher Distanz und Ablehnung seitens der Medien hat sich Sponsoring im Sport mittlerweile zu einem nicht mehr wegzudenkenden Bestandteil entwickelt. Die Kerninhalte dieses Abschnitts liegen in der Darstellung der vielfältigen Vermarktungsmöglichkeiten wie Trikot- und Stadionwerbung oder über Ausrüsterverträge. Integrative Vermarktungskonzepte wie das der UEFA Champions League bilden den Abschluß dieses Abschnitts.

Ein weiterer Trend im Sportmarketing, das Merchandising/Licensing, nimmt weiter an Bedeutung zu. Die Vermarktung der Fanartikel hat sich seit Anfang der 90er Jahre für die Bundesligaclubs zu einer beträchtlichen Einnahmequelle entwickelt. Dieser Abschnitt charakterisiert zunächst Merchandising/Licensing und erläutert anschließend dessen Entwicklung, Einsatzmöglichkeiten und Ziele. In Bezug auf die Fußball-Bundesliga wird eine Betrachtung der Vermarktungsmöglichkeiten der Vereine im Fanartikelbereich vorgenommen.

Das Schlußkapitel faßt die Ergebnisse zusammen und gewährt einen Ausblick auf künftige Entwicklungen und Tendenzen in der Fußball-Bundesliga.

2 Die Organisation des Fußballsports

Der Fußball wird in seiner organisierten Form in Vereinen als Berufs- oder Amateursport betrieben. Diese Vereine sind gewöhnlich in jedem Staat in nationalen Verbänden zusammengeschlossen. In Deutschland ist dies der Deutsche Fußball-Bund (DFB).
Innerhalb der nationalen Verbände gibt es Unter- oder Nebenverbände, die die Organisation des Fußballs in bestimmten Regionen organisieren. So organisiert z.B. der Niedersächsische Fußball-Verband (NFV) als Mitglied des DFB den Amateurfußball im Bundesland Niedersachsen. Die Verbände veranstalten nationale Meisterschaften, die nach sportlichen Klassen in mehreren Ligen durchgeführt werden.[1]
Dieses Kapitel erläutert als Grundlage die Aufgaben des Weltfußballverbandes (FIFA), des europäischen Fußballverbandes (UEFA) sowie des Deutschen Fußball-Bundes (DFB). Zum besseren Verständnis werden die Vereinswettbewerbe im deutschen (und europäischen) Profifußball innerhalb dieses Kapitels explizit vorgestellt. Dies ist notwendig um die Zusammenhänge mit Vermarktungsprozessen herzustellen und zu erkennen.

2.1 FIFA

Der Fußball auf weltweiter Ebene wird durch die Fédération Internationale de Football Association (FIFA) mit Sitz in Zürich[2] organisiert, in der die nationalen Verbände Mitglieder sind. Die FIFA ist in kontinentale Konföderationen untergliedert und gibt die Spielregeln für den internationalen Fußball vor. In § 1 der DFB-Spielordnung heißt es hierzu: „Die von den Mitgliedsverbänden und ihren Vereinen veranstalteten Fußballspiele sind nach den Spielregeln der FIFA durchzuführen".
Festgelegt werden die Fußballregeln jedoch nicht von der FIFA direkt, sondern vom International Football Association Board (IFAB), in dem die FIFA über Stimmrecht verfügt. Der IFAB gibt den internationalen Rahmen der Spielregeln vor und jede Regelabänderung durch einen Nationalverband erfordert der Genehmigung des IFAB.[3]
Die FIFA organisiert und richtet die Fußball-Weltmeisterschaften (WM) für Nationalmannschaften aus, die derzeit noch im vierjährigen Rhythmus stattfinden. Der Schweizer

[1] Vgl. *Flory, M.,* Der Fall Bosman – Revolution im Fußball?, 1997, S. 13.
[2] Vgl. § 3 Nr. 1 DFB-Satzung, 1998.